

УДК 338.436

## ОБОСНОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОЙ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО ПОДКОМПЛЕКСА

**Т.Н. ЛУКАШЕВИЧ***Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь*

**Введение.** Развитие интеграционных процессов в агропромышленном комплексе – чрезвычайно важный и ответственный экономический процесс, требующий взвешенного и продуманного подхода, комплексных научных исследований интеграционных связей и отношений в условиях становления рыночной экономики.

Интеграция, которая применялась в условиях отсутствия рыночных отношений, была связана с решением следующих задач: определения локальных зон влияния смежных производств, оптимизации транспортных потоков сырья и конечной продукции, утилизации отходов производства, размещения побочных производств, повышения уровня занятости и трудоустройства.

В современных условиях традиционные задачи интеграции сохраняются, но возникает необходимость решения ряда очень серьезных проблем относительно стабилизации рыночной среды путем ее организации, создания благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятия взаимных барьеров, возможности усиления конкурентных позиций и контроля над рыночной ситуацией, вследствие чего развитие новых производственно–экономических взаимоотношений между предприятиями выступает вектором совершенствования функционирования молочного подкомплекса.

**Результаты и их обсуждение.** Характерной особенностью развития молочного бизнеса в мире является стремительный рост концентрации производства: кооперативам–гигантам «Fonterra» в Новой Зеландии, «Dairy Farmers of America» в США, «Arla Foods» в Дании, «Danone» во Франции принадлежит подавляющая часть рынка молока и молочных продуктов (таблица 1).

Таблица 1 – Рейтинг 20 компаний по переработке молока в 2011 г.

Рейтинг	Название компании	Страна	Производство молока, млн т	Доля в мировом производстве молока, %
1.	Fonterra	New Zealand	20,5	3,0
2.	Dairy Farmers of America	USA	17,1	2,5
3.	Nestle	Switzerland	14,9	2,2
4.	Dean Foods	USA	11,8	1,7
5.	Royal FrieslandCampina	The Netherlands	10,3	1,5
6.	Lactalis	France	10,2	1,5
7.	Arla Foods	Denmark/Sweden	8,7	1,3
8.	Danone	France	8,0	1,2
9.	California Dairies Inc.	USA	7,7	1,1
10.	Kraft Foods	USA	7,5	1,1
11.	Nordmilch & Humana (DMK)	Germany	6,7	1,0
12.	Saputo	Canada/USA	6,2	0,9
13.	Land O' Lakes Inc	USA	5,8	0,9
14.	Sodiaal & Entremont alliance	France	4,2	0,6
15.	Mengniu group	China	3,8	0,6
16.	Parmalat	Italy	3,7	0,6
17.	Yili group	China	3,7	0,5
18.	Amul	India	3,4	0,5
19.	Northwest Dairy Association	USA	3,4	0,5
20.	Schreiber Foods Inc	USA	3,3	0,5
		BCEGO	<b>160.7</b>	<b>23,5%</b>

Высокая степень концентрации молочного бизнеса предоставляет кооперативам возможность использовать самые современные технологии переработки, проводить гибкую товарную политику, получить доступ на межрегиональные и международные рынки, комбинировать молочный бизнес с материально-техническим снабжением и другими важными услугами, ослаблять негативное влияние сезонных колебаний в производстве молока. Крупные многоотраслевые и многоуровневые компании способны не только оперативно реагировать на спрос, обладая финансовым и кадровым потенциалом, но фактически определять структуру и динамику рынка.

В перспективе в молочном бизнесе ожидается формирование 8–10 крупнейших транснациональных корпораций с товарооборотом каждой около 10 млрд долл. США, которые смогут контролировать до 80 % экспорта молочных продуктов в мире

Размеры белорусских предприятий не могут гарантировать их конкурентоспособность в сравнении с более крупными зарубежными компаниями не только на внешнем, но уже и на внутреннем рынке. Зарубежные компании прилагают определенные усилия по расширению своего присутствия в Беларуси не только на рынке сбыта продукции, но и на рынке сырья, дефицит которого ощущался в последнее время. С этой целью в нашей стране ими активно создаются производственные мощности, в том числе за счет приобретения контроля над действующими предприятиями, что будет способствовать не только дальнейшему укреплению конкурентов, но и сужению возможностей развития белорусских молокоперерабатывающих компаний. Данный процесс вполне закономерный, однако, центр управления и прибыли при таком развитии событий будет находиться не в Беларуси со всеми вытекающими последствиями.

Белорусские производители молочных продуктов должны и могут отстаивать свои рыночные интересы более эффективно. Необходимой мерой выхода из сложившейся ситуации является поиск и реализация на практике эффективной интеграционной модели во главе с конкурентоспособным центром, оптимальным количеством участников, обеспечивающих каждому из них рентабельную деятельность.

По мнению В.Г. Гусакова, в Беларуси необходимо создать мощные сквозные, хорошо организованные и мотивированные белорусские и транснациональные (с учетом иностранного капитала) продуктовые (продовольственные) компании, организованные по горизонтали и вертикали и охватывающие всю инфраструктуру от производства исходного сельскохозяйственного сырья до его переработки, получения широкого ассортимента высококачественного продовольствия и сбыта как внутри страны, так и за рубежом [1, с. 10].

Данную позицию поддерживает И.В. Мирочицкая, указывая на необходимость формирования сквозных вертикально-интегрированных структур (СВИС) республиканского уровня, которые будут представлять собой крупные продуктовые компании, занимающие значительную рыночную нишу на внутреннем и внешнем продуктовых рынках, самостоятельно формирующие собственную стратегию развития, более высокую устойчивость в условиях обострения конкуренции и колебаний рыночной конъюнктуры [2, с. 89].

В процессе проведенного нами исследования установлено, что формирование и развитие крупных компаний как перспективной организационной формы развития продуктовых комплексов обосновано теоретическими концепциями кооперирования в международном бизнесе: теорией отраслевой конкуренции (М. Портера), транзакционных издержек (Р. Коуза, О.Ульямсона, У. Меклинга, А.Алиана, Г.Харта), зависимости от ресурсов (Б. Петуха, К. Прахалад и Г. Хемела), игр (Дж.Ф. Неймана, О. Моргенштерна, К. Форхаймера, Дж. Нэша) [3,4,5,6,7,8,9,10,11] (таблица 2).

Исследование указанных теорий позволило выделить ключевые положения стратегического партнерства, изыскать возможности применения этих концепций для развития молочного подкомплекса:

- 1) для более эффективного позиционирования молочным предприятиям на отраслевом рынке следует взять курс на формирование крупных компаний;
- 2) выбор формы интеграционных структур молочного подкомплекса следует обосновывать путем расчета сравнительной эффективности;
- 3) в перспективе молочным компаниям для обеспечения конкурентного преимущества следует шире сочетать материальные и нематериальные активы

Таблица 2 – Характеристика положений теории кооперативного поведения, применимых к развитию молочного подкомплекса

Название и авторы теории	Ключевые положения теории	Положения, применимые к современному развитию молочного подкомплекса
Теория отраслевой конкуренции М. Портер	В теории обосновано, что кооперативным поведением можно достичь более эффективного позиционирования на отраслевом рынке, чем действуя поодиночке, путем манипулирования рыночной властью компании Предлагается основа для обоснования внутренних и внешних мотивов образования альянсов (использование кооперативного поведения). Раскрывается проблема выбора партнеров по альянсу.	Для более эффективного позиционирования молочным предприятиям на отраслевом рынке следует взять курс на создание альянсов.
Теория транзакционных издержек Р. Коуз, О. Уильямсоном	Как основная причина появления КП выдвигается необходимость минимизации транзакционных расходов. Рекомендуется использовать теорию транзакционных расходов для анализа таких проблемных вопросов, как выбор формы стратегических альянсов, особенно относительно создания совместных предприятий, обоснования управленческих решений о целесообразности альянсов и управления ими.	Выбор формы стратегических альянсов молочного подкомплекса следует обосновывать путем расчета транзакционных издержек
Теория зависимости от ресурсов	Доказано, что через заключение кооперативных договоров компания может получить и поддерживать стойкое конкурентное преимущество, образуя уникальное сочетание материальных и нематериальных активов. Определяются два первичных мотива поведения: приобретение организационного ноу-хау и других ресурсов партнеров; развитие собственных ресурсов путем сочетания с ресурсами других.	В перспективе молочным компаниям для обеспечения конкурентного преимущества следует шире сочетать материальные и нематериальные активы.
Теория игр Дж.Ф. Нейман, О. Моргенштерн, К. Форхаймер	Теория является эффективным инструментом анализа взаимодействия незначительного количества субъектов (что характерно для современных олигопольных рынков). В стратегическом поведении компаниям в рамках теории рекомендуется: взвешивать последствия конкурентного и кооперативного поведения, и только после этого избирать одну из них (а возможно, и их сочетание); просчитывать на несколько шагов вперед действия других участников рынка, а также учитывать реакции других компаний на свои действия; акцентировать использование таких факторов эффективности КП, как взаимное доверие, честное слово и другие неэкономические категории.	Концептуальной основой стратегического поведения молочных компаний должны стать взаимное доверие, честное поведение и т.д.

Определяя форму интеграционной структуры развития предприятий, необходимо предвидеть перспективы развития отрасли, учитывая при этом четыре стадии процесса консолидации: начальную стадию, стадию роста, стадию специализации и стадию создания альянсов (таблица 3).

Таблица 3 –Характеристика интеграции на различных стадиях развития отрасли

Стадии развития отрасли	Характеристика	Рекомендуемые интеграционные структуры
Начальная стадия:	Отсутствие или незначительная рыночная концентрация. На этой стадии хозяйствующие субъекты стремятся быстро наращивать собственные доходы и увеличивать долю рынка, пытаются создать для потенциальных конкурентов входные барьеры, например, в виде патентов. Зарождаются процессы консолидации и появляются инициаторы интеграции.	Комбинат, кооператив, концерн, холдинг
Стадия роста.	Предприятия увеличивают свои размеры путем покупки (слияние, поглощение) конкурентов с их долями рынка, возникают объединения, которые становятся инициаторами консолидации и интеграции. Степень концентрации в отдельных отраслях может достигать 45%.	Комбинат, кооператив, концерн, холдинг, компании, финансово–промышленная группа,
Стадия специализации.	Развитие отрасли характеризуется усилением специализации и продолжением агрессивной консолидации. Успешные компании концентрируют усилие в наиболее выгодном для себя секторе, захватывая все более значительные доли рынка, избавляются от неэффективных или второстепенных подразделений. Концентрация может достигать 70%. Рост объединений происходит преимущественно за счет слияния с другими компаниями.	Комбинат, кооператив, концерн, холдинг, компании, ассоциация, финансово–промышленная группа, кластер
Стадия создания альянсов.	Концентрация в отрасли растет и достигает значительных размеров (90%) и равновесия. На рынке действует незначительное количество компаний. Субъекты ведения хозяйства уже не могут расти лишь за счет внутренних ресурсов, возможности поглощений очень ограничиваются, и, как на второй стадии, происходит консолидация почти равных компаний (создание альянсов). Как отмечают Г. Динз, Ф. Крюгер и С. Зайзель, здесь начинают «править титаны отрасли» [4].	Крупные компании, ассоциация, кластер

Проведенные за последние годы масштабные изменения позволили молочной отрасли Беларуси выйти на стадию роста, основные результаты этих изменений сводятся к следующему:

1. Проведено масштабное техническое перевооружение перерабатывающих предприятий.

Реализация мероприятий Программы развития мясомолочной промышленности на 2005–2010 годы позволила увеличить мощности по производству сыра более чем в 2 раза, по сушке молока – на 28%. Установлены 15 современных технологических линий производства творога, 7 линий по выпуску глазированных сырков, новое фасовочное оборудование по упаковке молока и кисломолочных продуктов в разнообразную тару. В совокупности на техническое переоснащение молокоперерабатывающих организаций в 2005–2010 годах израсходовано более 1,6 трлн. рублей.

Одновременно в ходе реализации Государственной программы возрождения и развития села на 2005–2010 годы производство молока в крупнотоварных организациях увеличено более чем на треть. Построено и реконструировано 1,5 тыс. молочно–товарных ферм, что составляет 29 % от общего количества в стране по состоянию на конец 2010 г.

2. Обеспечено совершенствование системы управления качеством продукции.

За 2005–2010 гг. на всех молокоперерабатывающих предприятиях завершено внедрение системы качества ИСО 9001, на 48 – система анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР), на 11 – система управления окружающей средой согласно требованиям ИСО 14001, на 16 – система управления охраной и безопасностью труда в соответствии с требованиями СТБ 18001, на 4 – система управления безопасностью пищевых продуктов ИСО 22000. Ведется подго-

товительная работа в области сертификации продукции и производства для организации поставок пищевых молочных товаров в Евросоюз.

3. В производственно–сбытовой деятельности активно используются приемы маркетинга.

Созданы и энергично продвигаются торговые бренды, узнаваемые не только в Беларуси, но и за ее пределами. Сложно назвать предприятие, которое было бы рыночным аутсайдером. Большинство молокопереработчиков заняли определенную рыночную нишу и с учетом благоприятной конъюнктуры планомерно ее укрепляют.

4. Сформированы достаточно крупные организации–лидеры, обладающие ресурсно–финансовым и кадровым потенциалом для развития и поставки продукции в любой регион мира. Среди них выделяются ОАО «Савушкин продукт» с объемом переработки молока за 2010 г. около 400 тыс. т, ОАО «Бабушкина крынка» – 285 тыс. т, ОАО «Слуцкий сыркомбинат» – 230 тыс. т, ГП «Гормолзавод № 1» – 215 тыс. т, ОАО «Березовский сыродельный комбинат» – 200 тыс. т.

5. Обеспечено значительное увеличение экспорта молочных продуктов. Так, удельный вес внешних поставок по отношению к объему производства молока в 2011 г. составил 46 % (для сравнения, в 2000 г. – 15 %). Около 55 % молока, поступающего на переработку, в готовом виде реализуется на внешних рынках. С 2000 по 2010 гг. доход от реализации молочных продуктов за пределами республики увеличился со 111,7 млн долл. до 1,5 млрд долл. США, или более чем в 10 раз.

Выгодный экспортный сбыт позволил приблизить закупочные цены на молоко в Беларуси к уровню, складывающемуся в сопредельных странах Евросоюза (с учетом различий в определении качества сырья), – почти до 300 долл. США за 1 т, тогда как в начале прошлого десятилетия закупочная цена в отдельные периоды была менее 100 долл. США.

6. Развивается научное обеспечение отрасли.

Создана серия продуктов функционального назначения. Организовано промышленное производство бактериальных заквасок на основе оригинальной коллекции из более чем 2 тыс. микроорганизмов, что позволяет адаптировать ассортимент выпускаемой продукции возрастающим запросам отечественного и зарубежного потребителя. Например, за 2010 г. удельный вес новых видов продуктов в общем объеме производства детского питания ОАО «Беллакт» составил 85,3 %. [12].

Однако реализованные меры не гарантируют устойчивого сбыта и связанного с этим роста доходов. Структура производства и, главное, экспорта пока не оптимальна. Порядка 70 % зарубежных поставок обеспечивается за счет товаров биржевой группы (СОМ, СЦМ, масло, сыр). Цены на них зависят, прежде всего, от неустойчивой мировой конъюнктуры, а не только баланса спроса и предложения на рынке Беларуси, России и Казахстана, формирующих Единое экономическое пространство. Вследствие этого если за благоприятный 2010 г. уровень рентабельности реализованной продукции составил 9,2%, то за 2009 и 2008 гг. значения данного показателя были соответственно – 3,6% и – 3,3%. Для решения очерченного круга проблем в отрасли необходимо достичь 45% уровня концентрации, для этого белорусским предприятиям необходимо сконцентрировать свои усилия. Перспективной формой организации межотраслевого и межхозяйственного взаимодействия является формирование крупной компании, которая в ближайшей перспективе должна обеспечить переработку и реализацию не менее 1 млн т молока, а к 2015 г. довести этот показатель до 2–2,5 млн т.

ОАО «Объединенная молочная компания» – новая форма экономической интеграции молокоперерабатывающих предприятий в республике, работающих на конечный результат. В состав ОАО «Объединенная молочная компания» предлагается объединить ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Березовский сыродельный комбинат», ОАО «Лунинецкий молочный завод», ОАО «Кобринский МСЗ», ОАО «Гормолзавод №2» (Минск) и КУП «Городской молочный завод №1» (Минск).

Для определения возможного центра интеграции молочного подкомплекса нами разработана методика оценки сравнительной эффективности работы молокоперерабатывающих предприятий. Для этого определена система критериев, отражающих финансово–экономические результаты деятельности предприятий, уровень экспортной активности, стимулирования предприятий сырьевой зоны, обеспечения социальных гарантий трудовому коллективу. Для сопоставимости результатов используются удельные показатели – в расчете на 1 т переработанного сырья, на 1 работника и т.д. Анализ эффективности работы организаций ведется путем сравнения их показателей со средними, результатами предприятий–лидеров.

Перечень учитываемых показателей:

1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) в текущих ценах (без НДС) на 1 т переработанного сырья, тыс. р.
2. Прибыль (убыток), полученная от реализации товаров и услуг в расчете на 1 т переработанного сырья, тыс. р.
3. Доля экспорта в выручке от реализации продукции, %
4. Средняя экспортная цена реализации продукции в пересчете на молоко, долл. /т
5. Рентабельность продаж, %
6. Начислено и уплачено налогов и приравненных к ним платежей в бюджет на 1 т переработанного сырья, тыс. р.
7. Энергоэффективность – выручка от реализации продукции (работ, услуг) в текущих ценах (без НДС) в расчете на 1 т условного топлива, млн р.
8. Производительность труда – выручка в текущих ценах на 1 среднесписочного работника, млн р.
9. Среднемесячная заработная плата, тыс. р.
10. Средняя закупочная цена 1 т молока, тыс. р.
11. Выпуск из 1 т переработанного сырья, тыс. р.

С целью выведения интегрированной оценки эффективности работы организации на основании перечисленных критериев, учитывая их неоднородность, уровень выполнения каждого показателя оценивается в баллах. Для этого значение показателя сравнивается с определенным баллом по растущей пятибалльной шкале (чем лучше результат, тем выше балл). По каждому из одиннадцати показателей выставляется индивидуальный балл, соответствующий интервалу, в границах которого находится величина данного показателя. С учетом неравнозначного экономического значения критериев оценки итоговый балл определяется с использованием весового коэффициента (процента).

Алгебраически интегральный показатель (балл) рассчитывается по формуле:

$$\bar{B} = \frac{B_i \times \Pi_i}{100}$$

где  $\bar{B}$  – балл интегрированной оценки эффективности работы организации;

$B_i$  – индивидуальный балл оценки эффективности работы организации по определенному  $i$ -му показателю;

$\Pi_i$  – индивидуальный весовой коэффициент (процент) экономической значимости  $i$ -го показателя.

Сумма индивидуальных весовых коэффициентов равна 100.

Чем выше значение итогового балла, тем более эффективно и комплексно решаются руководством и коллективом задачи развития организации как с точки зрения хозяйственной деятельности, так и экспортной стратегии, взаимодействия с предприятиями сырьевой зоны, обеспечения роста производительности и мотивации труда. На основании полученных итогов с целью их наглядного представления и анализа может строиться рейтинг организаций по убыванию балла интегрированной оценки эффективности.

Таблица 4 – Индивидуальные показатели эффективности работы молокоперерабатывающих предприятий Брестской области, балл

Индивидуальный показатель эффективности	ОАО «Барановичский МК»	ОАО «Березовский СК»	ОАО «Савушкин продукт»	СОО «Беловежские сыры»	ОАО «Кобринский МСЗ»	ОАО «Лунинецкий МЗ»	СООЛ «Ляховичский МЗ»	ОАО «Пружанский МК»
Выручки от реализации продукции (работ, услуг) в текущих ценах (без НДС) на 1 т переработанного сырья	0	0	10	0	0	0	0	10
Прибыли (убытка), полученной от реализации товаров и услуг в расчете на 1 т переработанного сырья	40	40	0	30	50	40	30	20
Доли экспорта в выручке от реализации продукции	40	40	30	50	50	50	50	50
Средней экспортной цены реализации продукции в пересчете на молоко	10	20	40	20	10	10	10	20
Рентабельности продаж	75	75	15	75	75	75	75	30
Начисленных и уплаченных налогов и приравненных к ним платежей в бюджет на 1 тонну переработанного сырья	0	10	0	0	0	0	0	0
Энергоэффективности – выручки от реализации продукции (работ, услуг) в текущих ценах (без НДС) в расчете на 1 т условного топлива	10	15	25	20	20	0	25	25
Производительности труда (выручка в текущих ценах на 1 среднесписочного работника)	5	5	15	5	5	5	15	25
Среднемесячной заработной платы	0	20	50	20	30	0	20	20
Средней закупочной цены 1 тонны молока	5	5	20	5	10	5	5	
Выпуска из 1 тонны переработанного сырья	0	30	75	0	15	0	0	45
<b>Интегрированная оценка эффективности работы предприятия</b>	180	255	260	220	255	180	225	245

Для практического апробирования предложенных методических рекомендаций нами была проведена оценка сравнительной эффективности работы молокоперерабатывающих предприятий Брестской области и по ее результатам определено, что интегратором в молочном подкомплексе Брестской области должно стать ОАО «Савушкин продукт», занимающий на внешнем и внутреннем рынке стабильные позиции, интегрированный балл которого составил 260.

Молокоперерабатывающие предприятия должны войти в состав ОАО «Объединенная молочная компания» в качестве филиалов, имеющих отдельный баланс, которым для совершения операций будет открыт банковский счет с предоставлением права распоряжаться денежными средствами на счете должностным лицам филиалов.

Такая структура позволит:

1) сохранить за включаемыми в состав национальной молочной компании предприятиями статуса налогоплательщиков (согласно п.3 ст. 13 Налогового кодекса Республики Беларусь (Общая часть), филиалы, имеющие отдельный баланс, являются плательщиками налогов, сборов (пошлин) в бюджет);

2) сохранить существующую на сегодняшний день структуру предоставления государственной статистической отчетности (по месту нахождения филиалов);

3) закрепить за филиалами решение текущих вопросов их деятельности (проведение расчетов с сельхозорганизациями за сданное сырье, начисление заработной платы работникам и т.д.).

Учитывая, что сельскохозяйственные организации являются многопрофильными, их включение в данную структуру нецелесообразно. Взаимодействие предлагается строить на основе договорных отношений, кооперация интересов может быть обеспечена путем создания консалтинговой структуры производителей сырья.

**Выводы.** Таким образом, изученные теоретические концепции кооперирования в международном бизнесе (теория отраслевой конкуренции, транзакционных издержек, ресурсная, игр) обосновывают необходимость формирования крупных компаний как перспективной организационной формы развития продуктовых комплексов. При формировании компании предлагается учитывать стадии процесса консолидации в отрасли. Проведенное исследование масштабных изменений в молочной отрасли Беларуси доказывает выход отрасли на стадию роста, при условии формирования крупной компании, которая в ближайшей перспективе должна обеспечить переработку и реализацию не менее 1 млн т молока, а к 2015 г. довести этот показатель до 2–2,5 млн т.

Предлагаемая методика оценки сравнительной эффективности работы молокоперерабатывающих предприятий, основанная на системе оценочных показателей, позволила определить центр интеграции в молочном подкомплексе Брестской области ОАО «Савушкин продукт», интегрированный балл которого составил 260.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В.Г. Мировые тенденции и неотложные меры агропродовольственного развития Беларуси / В.Г. Гусаков // Агроэкономика. – 2010. – № 10. – С. 6–12.
2. Мирочицкая, И.В. Формирование разноуровневых кооперативно-интеграционных структур в АПК Республики Беларусь / И.В. Мирочицкая // Научно-инновационная деятельность в агропромышленном комплексе : сб. науч. Ст. 4-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20–21 мая 2010 г. / Белорус. Гос. аграр. техн. ун-т ; редкол.: М.Ф. Рыжанков [и др.]. – Минск, 2010. – Ч. 1. – С. 88–89.
3. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
4. Долан, Э.Дж. Рынок: макроэкономическая модель / Э.Дж. Долан, Д. Линдсей ; пер. В. Лукашевича [и др.] ; под общ. Ред. Б. Лисовика, В. Лукашевича. – СПб. : Печат. Двор, 1992. – 496 с.
5. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Центральный экономико-математический институт РАН. – Москва : Дело, 2008. – 567 с.
6. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-жак; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
7. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов: [перевод с английского] / Майкл Е. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452, [1] с.
8. Портер, М. Е. Конкуренция : перевод с английского / Майкл Портер. – Москва [и др.] : Вильямс, 2005. – 602 с.
9. Роуз, М. Дж. Переосмысление методов исследований для развития ресурсной концепции: выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ/ М. Дж. Роуз , У.С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента, № 2, 2003.
10. Хардинг, Д. Искусство слияний и поглощений: четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Д. Хардинг, С. Роувит ; пер. с англ. А.Г. Петкевич. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.
11. G. Hamel, C.K. Prahalad The Core competence of Corporation // Harvard Business Review, 1990.
12. Бельский, В.И. Интеграционная стратегия развития молочной отрасли Беларуси / В.И. Бельский, Т.Н. Лукашевич, П. Лаппо // Аграрная экономика. – 2011. – № 7. – С. 23–30



# **THE INTEGRATION FORM STUDY OF THE DAIRY SUBCOMPLEX DEVELOPMENT**

***T. LUKASHEVICH***

## ***Summary***

The article contains theoretical concepts of cooperation proving the necessity of creating a big company in the dairy sector of Belarusian agriculture. The methodology of estimating the relative efficiency of milk-processing enterprises has been suggested, which makes it possible to determine the centre of integration. The estimation of relative efficiency of milk-processing enterprises in Brest region shows that JSC «Savushkin product» having stable position on both internal and external markets should be the centre of integration.

© Лукашевич Т.

*Поступила в редакцию 19 октября 2012г.*